



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LFE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA  
PARA PRECIFICAÇÃO DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO NO  
MERCADO FINANCEIRO**

Daniel Haas

Lajeado, junho de 2017

Daniel Haas

**INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA  
PARA PRECIFICAÇÃO DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO NO  
MERCADO FINANCEIRO**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de Graduação em Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gerson J. Bonfadini

Lajeado, junho de 2017

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter concedido saúde, força e coragem durante esta caminhada.

Aos meus pais, Astor e Lia, pelos exemplos de humildade, honestidade e comprometimento, e por nunca medirem esforços para proporcionar condições para meu crescimento e desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico.

À minha namorada, Rosana, pela costumeira paciência, companheirismo e apoio em cada etapa desta trajetória, e por ter sido minha inspiração nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador, professor Doutor Gerson José Bonfadini, por compartilhar seu vasto conhecimento e experiência, imprescindível para realização deste trabalho, e pela atenção prestada a cada momento.

Aos professores das disciplinas de Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES, que contribuíram diretamente para minha formação, e fazem a instituição ser reconhecida e conceituada nacionalmente.

Aos colegas, pelas amizades construídas e pela troca de conhecimento e experiências.

A Unicred, empresa na qual atuo desde 2013, pelo constante investimento e apoio na formação dos seus colaboradores, que foram essenciais para a realização deste curso.

Aos amigos, que, mesmo quando a convivência se tornou distante em função dos compromissos acadêmicos, sempre encontraram alguma forma de estarem próximos e apoiar na busca por este objetivo.

## RESUMO

O segmento financeiro apresenta elevado nível de competição em nosso país e a busca pela expansão da carteira de crédito é primordial para maximização dos resultados das instituições. Para manter as organizações competitivas, nesse ambiente, é fundamental que os gestores conheçam e acompanhem, rotineiramente, as estratégias e movimentos de seus concorrentes. Nesse contexto, a aplicação dos conceitos e ferramentas de inteligência competitiva se tornam indispensáveis para apoiar a escolha da melhor estratégia para expansão das carteiras de crédito, que atenda aos interesses organizacionais e, também, se mostre competitiva sob os olhos do consumidor. Sendo assim, buscou-se identificar os fatores críticos de sucesso aplicados pelas maiores instituições financeiras do Vale do Taquari para definição de sua política de precificação de taxas de juros em operações de empréstimos e financiamentos. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com os representantes dos principais bancos e cooperativas de crédito da região, e, com base nos resultados obtidos, foi sugerido um modelo e práticas de análise da concorrência que subsidie os gestores na tomada de decisões estratégicas possibilitando a expansão da carteira de crédito da sua instituição.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão. Inteligência competitiva. Mercado Financeiro. Análise da concorrência. Crédito.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Ciclo da inteligência competitiva .....	18
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Presença das instituições financeiras no Vale do Taquari .....	37
Tabela 2 – Tabela comparativa de taxas – Crédito Pessoal – Pessoa física .....	40
Tabela 3 – Tabela comparativa de taxas - Crédito para investimento – Pessoa física .....	41
Tabela 4 – Tabela comparativa de taxas - Financiamento de veículos usados – Pessoa física .....	42
Tabela 5 – Tabela comparativa de taxas - Financiamento de veículos novos – Pessoa física .....	42
Tabela 6 – Tabela comparativa de taxas – Cheque especial – Pessoa física.....	43
Tabela 7 – Tabela comparativa de taxas – Capital de giro – Pessoa jurídica .....	43
Tabela 8 – Tabela comparativa de taxas – Antecipação de cheques – Pessoa jurídica.....	44
Tabela 9 – Tabela comparativa de taxas – Antecipação de recebíveis de cartão de crédito – Pessoa jurídica .....	45
Tabela 10 –Tabela comparativa de taxas – Investimento empresarial – Pessoa jurídica.....	46
Tabela 11 –Tabela comparativa de taxas – Cheque especial – Pessoa jurídica.....	46
Tabela 12 - Frequência de avaliação das políticas de precificação .....	56

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
BI	<i>Business Intelligence</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
IC	Inteligência Competitiva
SIC	Sistema de Inteligência Competitiva



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Delimitação do estudo .....	11
1.2 Problema de pesquisa .....	12
1.3 Objetivos .....	12
1.3.1 Objetivo geral .....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.5 Justificativa.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 Inteligência competitiva.....	14
2.1.1 Sistema de inteligência competitiva (SIC).....	16
2.1.2 Ciclo da inteligência competitiva .....	18
2.1.2.1 Etapa de planejamento .....	19
2.1.2.2 Etapa de coleta .....	20
2.1.2.3 Etapa de análise .....	20
2.1.2.4 Etapa de disseminação.....	21
2.1.2.4 Etapa de avaliação .....	22
2.2 Inteligência competitiva e tomada de decisão.....	22
2.3 Análise da concorrência .....	24
2.4 Mercado financeiro e crédito.....	26
2.4.1 Operações de crédito.....	27
2.4.1 Fatores críticos de sucesso na definição de taxas de juros .....	27
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>30</b>
3.1 Quanto aos objetivos da pesquisa .....	30
3.2 Quanto à abordagem aplicada .....	31
3.3 Quanto aos procedimentos técnicos .....	31
3.4 Unidades de análise e população .....	32
3.5 Coleta de dados.....	34
3.6 Tratamento e análise de dados .....	34
3.7 Limitações do método .....	35
<b>4 DEFINIÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....</b>	<b>37</b>
<b>5 ANÁLISE E RESULTADOS DO ESTUDO .....</b>	<b>39</b>

4.2 Apresentação dos resultados .....	39
4.3 Comparativos de taxas por linha de crédito .....	40
4.3.1 Crédito pessoal – Pessoa física .....	40
4.3.2 Crédito para investimento – Pessoa física .....	41
4.3.3 Financiamento de veículos usados – Pessoa física .....	41
4.3.4 Financiamento de veículos novos – Pessoa física .....	42
4.3.6 Capital de giro – Pessoa jurídica .....	43
4.3.7 Antecipação de cheques ou duplicatas – Pessoa jurídica .....	44
4.3.8 Antecipação de recebíveis de cartão de crédito – Pessoa jurídica .....	45
4.3.9 Investimento empresarial – Pessoa jurídica .....	45
4.3.10 Cheque especial – Pessoa jurídica .....	46
4.4 Considerações sobre as tabelas comparativas .....	47
4.5 Análise dos fatores críticos de sucesso da definição de taxas de juros .....	48
4.5.1 Prazo da operação .....	48
4.5.2 Valor da operação .....	48
4.5.3 Garantias oferecidas pelos clientes .....	49
4.5.4 Reciprocidade .....	51
4.5.5 Classificação de risco (Rating) .....	52
4.6 Considerações sobre a análise dos fatores críticos de sucesso .....	52
4.7 Outros fatores ligados à precificação de crédito nas instituições financeiras .....	53
4.7.1 Público-alvo das instituições para expansão da carteira de crédito .....	53
4.7.2 Percepções sobre as taxas praticadas e a influência dos concorrentes .....	54
4.7.3 Abrangência da política de taxas e autonomia do gerente local .....	55
4.7.4 Frequência de avaliação das políticas de precificação .....	56
4.8 Sugestão de modelo e práticas para análise da concorrência .....	57
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
6.1 Limitações e sugestões de continuidade do estudo .....	62
REFERÊNCIAS .....	64
APÊNDICE .....	67
APÊNDICE A – Questionário da pesquisa .....	67

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro exerce influência sobre a economia de qualquer país. Na sua essência, essa atividade consiste na busca de recursos de entes que apresentam excedentes monetários, mediante a remuneração desse capital, e o posterior empréstimo a outros que possuem a necessidade de tomá-lo para as mais diversas finalidades.

No Brasil, existem várias instituições habilitadas a prestar esse serviço, porém os maiores volumes em carteiras de crédito estão concentrados em entidades bancárias, sejam elas públicas ou privadas. Ainda, com representativo crescimento nos últimos anos, destacando-se a região Sul do país, aparecem as cooperativas de crédito (MEINEN; PORT, 2014).

Apesar desses agentes, normalmente, comercializarem outros produtos financeiros, a receita obtida através de juros de empréstimos e financiamentos representa a maior fatia de suas receitas, sendo essa, de fundamental importância para a sustentabilidade de qualquer instituição do gênero.

A competição no setor é evidenciada pelas rotineiras ações comerciais desses *players*, utilizando-se das mais diversas formas de abordagem para prospecção de clientes (ou cooperados, quando tratar-se de cooperativas) com perfil e potencial para tomada de crédito.

Entre outros meios de definir estratégias assertivas nesse mercado e maximizar os resultados da organização, está a utilização de ferramentas de *Business Intelligence* (inteligência de negócios), que podem ser aplicadas com diversas finalidades no ciclo dos negócios do setor financeiro: a análise de risco, gestão e

manutenção da carteira, gestão do cliente e organização interna, e análise da concorrência.

Quando se trata do uso de informações com a finalidade de obter diferenciais competitivos no mercado, tomando por referência o comportamento dos demais *players* de mercado, a prática é denominada “inteligência competitiva”, que é definida por Gomes e Braga (2001), como o estudo de informações sobre as empresas competidoras, abrangendo aspectos como produtividade, finanças, posição de mercado, etc.

Porém, muitos gestores apresentam dificuldades em transformar as informações em resultados efetivos para as organizações. Segundo Turban (2009), quem possuir informações mais precisas sobre sua situação e a do mercado, consegue reduzir seus erros.

No que diz respeito ao monitoramento de concorrentes, Fuld (1993), afirma que, um programa bem organizado pode aumentar, significativamente, os lucros da empresa e protegê-la da perda de negócios para a concorrência.

De modo a identificar alternativas para tomada de decisão na definição da estratégia de políticas das principais linhas de crédito, este estudo disserta sobre a aplicação de métodos subsidiados por conceitos e ferramentas de inteligência competitiva, direcionadas à análise dos fatores críticos de sucesso ligados a concorrência no setor financeiro.

### **1.1 Delimitação do estudo**

A análise é restrita a agentes classificados pelo Banco Central (BACEN) como instituições financeiras, e que possuam relevante atuação no Vale do Taquari-RS (selecionadas a partir de critérios definidos na metodologia da pesquisa).

Foram desconsiderados neste estudo, os bancos de desenvolvimento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), pelo fato de ofertarem linhas de crédito com taxas beneficiadas por subsídios do poder público e, por este motivo, não estarem em igual nível de competição com os agentes citados no parágrafo anterior.

As linhas de crédito foram definidas com base nas modalidades pré-existent no mercado, publicadas pelo BACEN em seu site oficial, e, para possibilitar comparações, somente foram analisadas as linhas que são comercializadas por todas as instituições financeiras pesquisadas.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Para a definição das taxas de juros praticadas por uma instituição financeira em suas operações de empréstimos e financiamentos, é necessário um estudo técnico e financeiro, baseado no custo operacional, custo de captação de recursos, índices de inadimplência e margem de lucratividade esperada.

Porém, no cenário de grande competição, no qual estão inseridos esses agentes, torna-se extremamente necessário o conhecimento e acompanhamento constante das taxas e condições praticadas pelos concorrentes, buscando, assim, ofertar condições atrativas frente aos demais e traçar estratégias assertivas em busca da expansão de sua carteira de crédito.

O problema de pesquisa que direcionou este estudo foi: como desenvolver um modelo de análise da concorrência-na definição das taxas e políticas de crédito em instituições financeiras?

## **1.3 Objetivos**

Neste capítulo, são apresentados os objetivos, gerais e específicos, que servem como diretrizes para a elaboração deste projeto de pesquisa.

### **1.3.1 Objetivo geral**

Desenvolver um modelo de análise da concorrência que subsidie os gestores de instituições financeiras na precificação das principais linhas de crédito.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever os principais elementos teóricos relacionados à tomada de decisão, com base em inteligência competitiva;
- Identificar os fatores críticos de sucesso determinantes para definição de taxas praticadas em operações de crédito;
- Analisar as práticas, políticas e estratégias ligadas à precificação de taxas que instituições assumem frente ao mercado, buscando a expansão de sua carteira de crédito;

## 1.5 Justificativa

Para o realizador deste trabalho, colaborador ligado à área de desenvolvimento de negócios de uma instituição financeira com atuação no Vale do Taquari, este estudo é válido como modo de aprofundar o conhecimento sobre a forma de atuação dos concorrentes, e como apoio na sugestão de estratégias relacionadas à precificação das taxas em operações de crédito.

Para a instituição financeira, as informações podem servir de apoio às decisões dos gestores e conselho de administração, quando se tratar da definição da estratégia para o desenvolvimento da carteira de crédito, mantendo suas taxas e condições em nível de competição adequado frente aos demais *players* do mercado financeiro.

Para a instituição de ensino, o estudo pode ser uma ferramenta útil de pesquisa e instrução dos seus funcionários e alunos, bem como, de seus familiares, na busca de conhecimento em relação às políticas e taxas de crédito praticadas pelas instituições de maior relevância no Vale do Taquari.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica dos assuntos utilizados como base para o desenvolvimento deste estudo. São abordados os conceitos relacionados à inteligência competitiva e à tomada de decisão, bem como, a relação entre ambos e, também, dos fundamentos ligados ao mercado financeiro e operações de crédito.

### 2.1 Inteligência competitiva

A fundamentação da Inteligência Competitiva (IC) provém de uma necessidade básica para sobrevivência de uma organização inserida em mercados competitivos: o conhecimento do concorrente, no que diz respeito às suas características, pontos fortes, fraquezas e estratégia de atuação. Essa teoria é baseada, também, na inteligência militar para elaboração de estratégias de guerra. Tzu apud Gomes e Braga (2001, p. 23), corrobora afirmando:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.

Existe uma diversidade de definições para a IC, as quais, analisadas conjuntamente, convergem para atribuições e objetivos semelhantes.

Trata-se de uma atividade que vai muito além das tradicionais pesquisas de mercado, pois busca consolidar informações de cunho externo e interno.

A Inteligência Competitiva é, em essência, uma atividade analítica. Sendo assim, somente coletar informações ou mesmo monitorar o ambiente competitivo não constitui IC. Há necessidade de seleção e integração dos dados coletados, e elaboração de conclusões, em sua maioria composta de visões a respeito do futuro (MENDES; MARCIAL; FERNANDES, 2010).

Segundo Kahaner apud Cruz et al. (2015), a IC visa obter e analisar informações referentes às atividades dos concorrentes e sobre as demais tendências de mercado, com o propósito de alcançar os objetivos da organização.

Para Calof apud Cruz et al. (2015), a IC auxilia a organização a manter e desenvolver vantagens competitivas distintas, usando toda a empresa e as suas redes para obter *insights* sobre o ambiente (mercado, concorrentes, clientes, tecnologia e reguladores). Porter (2004) caracteriza vantagem competitiva como a descrição de atributos da organização que permita superar seus concorrentes.

Nesse contexto, Gomes e Braga (2001) concluem que, para uma organização reter sua competitividade, ela necessita ser vista pelo mercado como tendo uma vantagem competitiva.

Na visão de Balestrin apud Trevisani (2010), a incorporação dos conceitos de IC na gestão, é essencial para a administração estratégica, e Fuld (2007), acrescenta que, no contexto de marketing, é primordial para obtenção de vantagens sobre a concorrência.

É importante elucidar alguns aspectos relativos a dois temas, que muitas vezes, se confundem com o conceito, atribuições e objetivos da inteligência competitiva: BI e gestão do conhecimento.

Segundo Mendes, Marcial e Fernandes (2010), o BI está diretamente relacionado à aplicação de ferramentas para informações internas, armazenadas e analisadas, normalmente, pelo sistema operacional da empresa, com o auxílio de técnicas específicas para essa finalidade. Já a gestão do conhecimento tem por objetivo central aumentar a eficiência da empresa, de forma a abranger todas as suas áreas, focando nas formas de aquisição, adaptação, aprimoramento e compartilhamento do conhecimento organizacional.

Portanto, podemos considerar, o BI e a gestão do conhecimento, atividades complementares à inteligência competitiva, mas não devemos confundi-las.

Alguns dos objetivos da IC são indicados por Sapiro apud Costa e Silva (1999), e corroborados por Tyson (1998), como sendo:



- Informar sobre mudanças no ambiente, servindo como alerta, antes que os obstáculos possam surgir;
- Identificar oportunidades de mercado e ameaças, com vistas a consolidar a situação da empresa;
- Perceber os movimentos competitivos da concorrência em tempo, para planejar sua estratégia, obtendo vantagem competitiva;
- Melhorar o gerenciamento da organização sob pressão do dia a dia, em um contexto de incertezas, e em um ambiente em constante mutação.

Ainda na visão de Fuld (1993), a IC tem como principal objetivo, captar dados, informações e conhecimento, transformando-os em inteligência, apoiando a tomada de decisão e otimizando sua competitividade frente ao mercado.

A prática de monitoramento do mercado e demais fatores do ambiente externo, conforme analisa Sapiro apud Costa e Silva (1999), não é uma prática recente, nem desconhecida, mas o que parece ser, qualitativamente, diferente é o esforço em sistematizar e formalizar a citada atividade, criando uma estrutura formal de inteligência dentro das organizações.

### **2.1.1 Sistema de inteligência competitiva (SIC)**

Um SIC, ou plano de inteligência competitiva, conforme definido por Starec, Gomes e Bezerra (2005), é a materialização e organização dos conceitos e objetivos da IC em uma organização.

Tyson (1998) define o SIC como sendo um processo analítico que transforma os dados e informações dispersos e sem relevância inicial, em conhecimento estratégico. Baseia-se no trabalho de informações externas sobre as forças do mercado, produtos, tecnologias e outras variáveis que possam provocar impactos no mercado.

Para Gomes e Braga (2001), antes da efetiva implantação de um SIC, a organização deverá avaliar a sua utilidade e dimensionar sua atuação, além de definir, claramente, suas atribuições e objetivos, bem como, os resultados esperados.

Algumas perguntas devem ser respondidas para subsidiar essa decisão:

- O que necessitamos saber?
- O que nós já sabemos?
- Por que precisamos saber disso?
- Quando precisamos saber disso?
- O que faremos com a “inteligência” gerada, uma vez que a tenhamos?
- Quanto nos custará obtê-la?
- Quanto poderia custar não obtê-la?

Um problema comumente observado na implantação de um SIC, é que esse processo é realizado de maneira desorganizada, sem definições claras, e utilizando-se apenas de fontes tradicionais de dados e informações. Pelo fato do mercado ser altamente dinâmico, essa abordagem inviabiliza o plano que não esteja bem sistematizado (TYSON, 1998).

Nesse contexto, Gomes e Braga (2001) acrescentam que, para se tornar aderente, é necessário convencer os funcionários sobre a importância de um SIC, e da natureza das informações necessárias, conquistando assim, seu comprometimento.

Segundo Fuld (1985), a IC pode, em concomitância, ser tratada como um processo e um produto (inteligência obtida). Visualizar a IC como um processo é essencial para se compreender a necessidade em ter um sistema que a organize e, assim, não considerá-la como um conjunto de técnicas e métodos aplicados, aleatoriamente, para coleta de informações, buscando respostas a apenas uma questão específica.

Madden apud Trevisani (2010) aponta como prática, para organizações que planejam implementar SIC's bem sucedidos, a manutenção de uma estrutura de IC estável e evolutiva, e que essa seja, permanentemente, objeto de planejamento estratégico, com vistas às contínuas mudanças ambientais. Além disso, a autora

sugere que, a gestão desse sistema, seja conduzida por pessoas chave no contexto organizacional.

Por fim, Dishman e Calof apud Trevisani (2010) acrescentam que, a estrutura do SIC, bem como o conhecimento já existente e a cultura da organização, tem impacto direto em todas as etapas no andamento da concepção e obtenção da inteligência.

### **2.1.2 Ciclo da inteligência competitiva**

Com base na exposição conceitual até então apresentada, conclui-se que, para ser efetivo, um SIC ou plano de inteligência competitiva deve ter seus processos estruturados de modo a obter os objetivos inicialmente propostos.

Para auxiliar nessa estruturação, vários autores trazem definições e sugerem modelos. Sendo assim, procuramos apresentar alguns desses, conceituando suas etapas.

William (2012, p. 14) conceitua o processo de busca da inteligência, e aponta para a necessidade dessa organização da seguinte forma:

Processo pelo qual a “inteligência” é obtida, produzida e disponibilizada para os usuários. A boa leitura dos sinais do mercado exigem certas técnicas e metodologias para decidir quais são os dados particularmente cruciais e sobre o modo como eles são analisados. A análise sofisticada da concorrência exige um tipo de mecanismo organizado, sistemático e metódico.

Kahaner (1996) entende a IC como um processo sistêmico, cíclico e dinâmico, composto por etapas que visam transformar dados brutos em informação elaborada, de modo a obter inteligência.

Essas etapas são subdivididas em: planejamento, coleta, análise, disseminação e avaliação. A partir dessa afirmativa, o ciclo da inteligência pode ser representado da seguinte forma:

Figura 1 – Ciclo da inteligência competitiva



Fonte: Kahaner (1996, p. 46).

Com base nisso, podemos concluir que, a informação passa por um processo, antes de tornar-se efetiva inteligência competitiva. Para Miller apud Cruz et al. (2015), inteligência é o resultado da informação filtrada e depurada. Toda a informação coletada não basta ser lida, é necessário se fazer uma análise de acordo com o cenário da organização.

Para aprofundar a análise de cada etapa nesse ciclo, serão apresentadas suas definições a seguir.

#### **2.1.2.1 Etapa de planejamento**

Para Miller (2002), essa é a fase mais importante do processo. Trata-se da definição da missão que a IC deve cumprir na organização, e esse objetivo final pode ser de três tipos:

- a) Informativo, desenvolvendo apenas compreensão geral sobre indústria e Competidores;
- b) Ofensivo, identificando vulnerabilidades dos concorrentes ou determinando o impacto que estratégias adotadas teriam sobre esses;
- c) Defensivo, estabelecendo as ameaças que os concorrentes podem oferecer e que poderiam colocar em risco a posição da empresa no mercado.

É nessa etapa que, de acordo com Miller (2002), devem ser identificadas as necessidades dos tomadores de decisão da organização, para que esse processo se torne efetivo.

Oliveira (1993) acrescenta que, o planejamento direciona o processo de inteligência, evitando a coleta e análise de informações que não sejam relevantes para as necessidades da organização. Para isso, busca definir metas de coleta de informações específicas e focadas, bem como, as fontes mais prováveis para obtenção das mesmas.

### **2.1.2.2 Etapa de coleta**

Definidos na elaboração do planejamento, as informações necessárias para atingir o objetivo inicial devem ser levantadas. Essas podem ser encontradas em diversas fontes e de diferentes naturezas.

Os métodos de coleta, segundo Fleischer apud Trevisani (2010), podem assumir várias formas: desde métodos considerados rudimentares, caracterizados por fluxos irregulares e não estruturados, resultando em fragmentos de informações, até métodos modernos e sofisticados que envolvem sistemas automatizados e conectados de rastreamento.

Miller (2002) afirma que, nessa etapa, a equipe busca dois tipos de informações relevantes: primárias, obtidas em fontes de origem, e secundárias, quando extraídas de outras fontes pesquisadas. Acrescenta ainda que, é fundamental nessa etapa, a manutenção do foco nas necessidades reais, pré-definidas na fase de planejamento.

A etapa de coleta engloba, também, tarefas como manipulação, recuperação, armazenamento e avaliação de informações, no que diz respeito à sua precisão, confiabilidade e credibilidade da fonte, tempestividade e verificabilidade (FLEISCHER apud TREVISANI, 2010).

### **2.1.2.3 Etapa de análise**

Quando a coleta é finalizada, a organização possui uma série de dados, porém ainda carentes por não estarem estruturados de modo a agregar conhecimento. Na fase de análise, as informações coletadas na etapa anterior recebem a intervenção, caracterizada pela interpretação e construção de sentido, assim, convertendo-se, efetivamente, em inteligência, é o que afirma Fleischer apud Trevisani (2010).

Miller (2002) corrobora com essa afirmação e acrescenta dizendo que, nessa etapa, o profissional de IC, baseando-se nas informações coletadas, deve identificar tendências e padrões significativos, que não estão explícitos na forma desses dados. Esse processo pode ser bastante complexo, exigindo, inclusive, o emprego das características da pesquisa científica para formulação de hipóteses e validação ou não dessas.

Sobre as competências das pessoas responsáveis por essa etapa, Simon apud Trevisani (2010) cita como fundamentais:

- Capacidade de reconhecer e abranger as etapas de coleta e análise;
- Capacidade de raciocínio dedutivo e indutivo;
- Afinidade com a pesquisa exploratória;
- Domínio de ferramentas de análise quantitativas e qualitativas;
- Capacidade de identificar lacunas entre os conjuntos de informações; e
- Pragmatismo, para identificar quando a análise deixa de produzir resultados e, portanto, deve ser interrompida.

#### **2.1.2.4 Etapa de disseminação**

Para Kahaner (1996), essa etapa consiste na entrega formalizada da inteligência produzida na fase de análise, e apresentada, de forma clara, objetiva, sintética e lógica, possibilitando assim, fácil compreensão e absorção por parte do usuário final.

Não existe formato obrigatório e rígido a ser seguido nesse processo, porém deve-se observar a forma adequada que possibilite o melhor uso das conclusões obtidas, complementam Miller e Prescott (2002).

McGonagle apud Cruz et al. (2015) corrobora e acrescenta ainda que, métodos adequados e assertivos de disseminação dessas conclusões, são essenciais para que a inteligência competitiva tenha impacto positivo na organização e seja percebida e avaliada de forma adequada pelos seus gestores. A forma com que a disseminação é realizada define se ela será uma parceira estratégica ou uma mera replicadora de dados.

#### **2.1.2.4 Etapa de avaliação**

A última etapa do ciclo de inteligência corresponde à avaliação da IC. Para Kaneher (1996), essa fase não trata somente de avaliar se a atividade de IC está cumprindo com o que foi planejado, em termos de conformidade no processo de trabalho e entregas (inteligência gerada), mas, também, conseguir perceber e medir se as conclusões geradas estão, efetivamente, sendo utilizadas nos processos de tomada de decisão da organização. Igualmente, é fundamental verificar se o produto obtido pela IC é considerado relevante e estratégico pelos usuários que fazem uso dela.

Como pode ser observado em diversos conceitos e objetivos da IC, existe uma conexão direta entre os resultados obtidos com a tomada de decisão organizacional, e esses, devem ser mensurados nessa etapa de avaliação.

### **2.2 Inteligência competitiva e tomada de decisão**

A tomada de decisão, em qualquer nível de uma organização, não é uma tarefa fácil e envolve muitas variáveis. A incerteza está sempre presente, assim como, existem riscos envolvidos. Qualquer erro no planejamento poderá afetar a estrutura da organização, acarretando na perda parcial ou total de bens ou recursos que, fatalmente, afetarão os resultados da mesma.

Segundo Chiavenato (1983), a incerteza e o risco podem ser minimizados, desde que informações adequadas sejam consideradas como componentes cruciais, e que essas estejam disponibilizadas no momento da decisão.

Nesse contexto, Bateman e Snell (1998, p. 93) afirmam que:

Incerteza significa que o administrador não possui informação suficiente para conhecer as consequências de diferentes ações. Os tomadores de decisão poderão ter opiniões firmes – podem estar seguros de si mesmos – mas ainda estarão operando sob condições de incerteza se lhes faltam informações pertinentes e se não podem estimar a probabilidade dos diferentes resultados de suas ações.

Com base nos conceitos de Choo (2003), existem quatro modelos que podem ser aplicados na tomada de decisão empresarial, são eles: racional, processual, anárquico e político. Considerando o contexto deste estudo, cabe aprofundar o modelo racional, que inclui no seu processo, as práticas já expostas até o momento, principalmente, quando se trata da geração de inteligência baseada em informações (IC).

O modelo racional, segundo Choo (2003), é o mais sistematizado e estruturado dentre os demais, pois pressupõe regras e procedimentos pré-estruturados, que devem ser seguidos, para que se possa atingir um bom resultado. O fluxo previsto nesse modelo possui ênfase na elaboração criteriosa de subsídios para tomada de decisão, baseados no produto final gerado pela IC.

Conseguimos, assim, estabelecer conexões claras entre a inteligência competitiva e a tomada de decisão em uma organização. Podemos afirmar que esses dois assuntos são complementares e, de certo modo, dependentes.

No ambiente de concorrência no qual, praticamente, todas as empresas estão inseridas atualmente, monitorar o concorrente é prática essencial. As etapas para essa prática, representadas pelo ciclo de IC anteriormente conceituado, isoladamente não serão capazes de agregar vantagens competitivas. Para isso, a IC deve ser, necessariamente, empregada como subsídio à tomada de decisões.

A apresentação dos conceitos de IC, sob o ponto de vista de Coelho apud Gomes e Braga (2004, p. 26), evidenciam que:



Consiste na coleta ética e o uso da informação pública e publicada disponível sobre tendências, eventos e atores, fora das fronteiras da organização. Identificar as necessidades de informação da organização; coletar, sistematicamente, a informação relevante e, em seguida, processá-la analiticamente, transformando-a em elemento para a tomada de decisão.

Além disso, Giesbrecht apud Gomes e Braga (2004, p. 26) destacam que o:

Radar que proporciona à organização o conhecimento das oportunidades e das ameaças identificadas no ambiente, que poderão instruir suas tomadas de decisão, visando a conquista de vantagem competitiva. Instrumento de decisão e forma de agregar valor à função de informação.

Fuld (1985), também sustenta que, um dos principais objetivos na IC, é oferecer subsídios concretos para embasar decisões por parte dos gestores, maximizando a possibilidade de ganhos futuros para a organização, em relação aos demais competidores.

### **2.3 Análise da concorrência**

Concorrência é a disputa entre fornecedores e um mesmo bem ou serviço, objetivando à-angariar a maior parcela do mercado possível no seu segmento.

As principais variáveis que orientam as disputas entre concorrentes são o preço, a qualidade do produto, sua disponibilidade e facilidade de acesso pelo consumidor, e a imagem percebida junto ao público. As atividades que dizem respeito diretamente à imagem do produto, como a publicidade e a programação visual, são tão estratégicas quanto a distribuição e o preço. É o que afirma Kotler (1998).

Por óbvio, também são esses os aspectos que, normalmente, são definidos como alvo de pesquisa sobre a atuação de concorrentes, porém, devido à sua amplitude, podem ser analisados de forma separada, mas sempre alinhados aos objetivos propostos no estudo.

Fuld (1993, p. 23), ao afirmar que “para montar um programa realmente eficaz de monitoramento da concorrência, é preciso envolver toda a organização”, também aponta para 10 possíveis meios e práticas voltadas à essa finalidade:

1) Bancos de dados comerciais: ferramenta de informação que visa armazenar informações dos concorrentes com ampla cobertura. Como ponto fraco, o autor aponta que esses dados, raramente, são tão detalhados ou atualizados quanto

desejariam a maior parte dos gerentes, por necessitarem que, o processo de alimentação, seja manual;

2) Publicações especializadas ou dirigidas: boletins ou revistas desse tipo têm sido, há muito tempo, a principal fonte dos executivos para obtenção de informações sobre concorrentes. Não é recomendável que essa seja a única forma de monitoramento, porém é importante manter o hábito de consultá-la rotineiramente;

3) *Clipping*’s de notícias: consolida várias notícias publicadas em periódicos locais ou nacionais, de acordo com um assunto de interesse. Por exemplo: um banco pode ter um *clipping* que apresente, diariamente, o que foi publicado na mídia com referência aos seus concorrentes, no âmbito geral. Esse serviço pode ser contratado junto às empresas especializadas, mediante pagamento de taxa mensal;

4) Anúncios de oferta de emprego: esses podem dizer muito sobre uma empresa. Normalmente, ao anunciar alguma vaga, a organização já informa o cargo, setor e locação para o concorrente. Muitas vezes, até mesmo informações sobre os negócios em si, como por exemplo: venha trabalhar na empresa que cresce 20% ao ano. A atenção nesses anúncios pode indicar parte da estratégia da contratante, no que diz respeito à expansão, localidades na qual está investindo, tecnologia existente e benefícios oferecidos. Esse aspecto não deve ser confundido com espionagem a partir de candidatos, que é, sob o ponto de vista ético, bastante discutível;

5) Estudos publicados: embora esses, normalmente, focalizem mais nas tendências globais do que em características e detalhes de cada empresa, muitos deles incluem detalhes que merecem atenção;

6) Relatórios da Bolsa de Valores: empresas de capital aberto são obrigadas a dar transparência à uma série de informações, e notificar sobre fatos relevantes à gestão. Por isso, se a empresa a ser monitorada estiver no mercado de capitais, essas informações são facilmente obtidas;

7) Exposições e Feiras: nesses locais, normalmente, as empresas apresentam muitas informações sobre seus produtos, e abertas a todo público que possa ter interesse, constituindo outra boa fonte de informações;

8) Arquivos Públicos: sugere-se aqui, monitorar o concorrente através da constante consulta de sites e publicações do governo, pois vários movimentos que as empresas realizam devem, obrigatoriamente, ser registrados nesses. O Diário Oficial da União é o melhor exemplo, porém publicações dos governos estaduais e municipais também são ricos quando se buscam informações locais;

9) Anúncios: acompanhando a propaganda de um concorrente, pode-se aprender sobre sua abordagem a diferentes mercados e, também, obter muitos detalhes e diferenciais sobre seus produtos, inclusive preços e políticas de entrega (quando for tangível);

10) Contatos pessoais: é fundamental que se mantenham contatos com pessoas ligadas ao concorrente para, dentro dos limites éticos, obter informações relevantes. Isso pode acontecer junto a clientes em comum, funcionários e, até mesmo, com o público em geral, quando se busca entender a percepção externa e imagem da empresa perante a sociedade.

Fuld (1993) ainda acrescenta que, esse processo de análise da concorrência, deve conter bom senso, criatividade e persistência para ser bem-sucedido, porém, nunca envolver suborno, furto ou espionagem. Ressalta ainda que, a repercussão do comportamento antiético, pode ser devastadora para a imagem da empresa junto ao mercado e aos seus próprios funcionários.

Mesmo atuando de acordo com as leis vigentes, a empresa pode se deparar com problemas éticos. Nesse momento, antes de agir, é importante realizar uma profunda reflexão e consultar outras pessoas sobre suas intenções, para evitar futuros problemas, finaliza Fuld (1993).

## **2.4 Mercado financeiro e crédito**

Segundo Fortuna (1998), o mercado financeiro é um ambiente que reúne entes com necessidades de tomar recursos e investidores, podendo ser pessoas físicas ou jurídicas. Os intermediários surgem como os responsáveis por promover o encontro e operações entre estes agentes, e são denominadas instituições financeiras.

De acordo com sua composição jurídica, as instituições financeiras que atuam no Brasil e que, serão alvo deste estudo, podem ser classificadas como instituições bancárias, caixas econômicas e cooperativas de crédito, cujas todas operam de forma semelhante no que diz respeito à operação de captar e emprestar recursos (FORTUNA, 1998).

#### **2.4.1 Operações de crédito**

A atividade de emprestar recursos à pessoas (físicas ou jurídicas) que a demandam, constitui uma operação de crédito. Esta deve formalizada através de contrato específico adequado à sua finalidade e às garantias oferecidas pelo tomador.

A remuneração recebida pela instituição financeira, que assume os riscos desta operação, está expressa e acordada entre as partes na forma de taxas de juros.

A diferença entre as taxas e condições praticadas entre as diversas instituições, determina seu grau de competitividade, por ser um dos principais fatores que influenciam o cliente na decisão de onde realizar sua(s) operação(ões).

São várias as possibilidades de empréstimos e financiamentos, e estas são apresentadas, de forma semelhante, em cada instituição, na forma de linhas de crédito. Estas são classificadas de acordo com a finalidade para qual o tomador necessita do recurso, sendo exemplos: compra de veículos, de imóveis, de equipamentos, crédito pessoal, capital de giro para empresas, entre outras.

A regulação e diretrizes para composição de cada linha de crédito é realizada, no país, pelo Banco Central do Brasil, que, inclusive, apresenta em seu *site* oficial, as taxas médias do mercado. São afirmativas de Fortuna (1998).

#### **2.4.1 Fatores críticos de sucesso na definição de taxas de juros**

De acordo com Castellani (2017), fatores críticos de sucesso são as atividades ou características desenvolvidas (ou a serem desenvolvidas) pela empresa aos seus processos e produtos, devendo ser executadas para que a organização possa atingir seus objetivos e aumentar sua participação no mercado.

Devem ser identificadas com precisão quais são as variáveis, dos produtos ou dos serviços, as quais os clientes dão mais importância e que estão, ou não, presentes nas propostas dos concorrentes. Essas são as características que mais influenciam a decisão dos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação de valor.

Para Fortuna (1998), os fatores críticos de sucesso que podem influenciar na precificação de taxas para operações de crédito são os seguintes:

- Prazo da operação: período em que o tomador levará para quitar a dívida na sua totalidade. Quando a operação for contratada de forma parcelada, significa o intervalo entre a liberação do crédito e o pagamento da última parcela;
- Valor da operação: quanto maior o valor envolvido, maior será a possibilidade de ganho. Portanto, operações de maior valor podem ser tratadas de forma diferenciada pela instituição;
- Garantias: existem diferentes formas de agregar garantias à uma operação de crédito com o objetivo de mitigar o risco de inadimplência: alienação de imóveis, de veículos, de equipamentos, avalistas, direitos de crédito, entre outras. Quanto maior o valor e a liquidez das garantias fornecidas pelo cliente em relação à operação que está tomando, menor o risco que a instituição assume em não reaver o valor emprestado. Sendo assim, esse pode ser um fator determinante na precificação;
- Reciprocidade: diz respeito ao nível de relacionamento comercial que o cliente possui com a instituição. Pode ser medida na forma de quantidade de produtos contratados ou volume financeiro destes. Este fator está relacionado à estratégia de fidelização da instituição, que pode optar por oferecer menores taxas aos clientes com maior relacionamento;
- Classificação de risco (*rating*): o BACEN determina critérios para classificação de risco de clientes e operações, baseados, principalmente, nas informações cadastrais, consulta a órgãos de proteção ao crédito, histórico anterior de pagamentos e níveis de endividamento e comprometimento da renda/faturamento. O resultado desta avaliação é expresso pelo rating na forma de letra, sendo classificado em A o cliente que apresenta menor risco, e H o risco mais elevado (os intermediários são

representados pela sequência alfabética entre estas letras). Consequentemente, a instituição pode adotar, também, diferentes taxas de acordo com esta classificação.

Outros influenciadores na composição das taxas de crédito dizem respeito aos custos operacionais da instituição e ao índice de inadimplência dos seus clientes, visto que esses impactam, diretamente, no resultado final do negócio.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo classificar a pesquisa e descrever os procedimentos propostos para a coleta e análise dos dados. De acordo com Roesch (2005, p. 126):

Não há um método mais apropriado para qualquer um dos tipos de projetos sugeridos, mas espera-se que este seja coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados.

#### 3.1 Quanto aos objetivos da pesquisa

De acordo com Gil (2010), as pesquisas, quanto aos seus objetivos, podem ser classificadas em três tipos, descritos a seguir:

a) Pesquisa Exploratória: tem por característica explicitar o problema central. Envolve, basicamente, levantamentos bibliográficos e entrevistas junto à pessoas com reconhecida experiência e conhecimento em relação ao problema, portanto, geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e/ou estudo de caso;

b) Pesquisa Descritiva: procura descrever características inerentes ao problema, bem como da população ou fenômenos envolvidos, através de uma característica peculiar, que se trata da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como por exemplo, questionários e observação sistemática;

c) Pesquisa Explicativa: busca identificar fatores determinantes que tenham relação ou que possam contribuir para a ocorrência dos fenômenos relacionados ao problema. Tem grande grau de profundidade, pois explica a razão e o porquê das coisas, sendo assim, o método mais complexo dentre os apresentados.

Apresentada a fundamentação, foi definido para este estudo, o tipo de pesquisa exploratória, pois o mesmo foi baseado na análise de mercado aplicada a um determinado setor do mercado (serviços financeiros), com a necessidade de levantamento padronizado e detalhado de dados relativo a concorrentes.

### **3.2 Quanto à abordagem aplicada**

A pesquisa pode, segundo Ramos, Ramos e Busnello (2003), ser classificada em relação à sua forma de abordagem da seguinte forma:

a) Quantitativa: englobando dados que podem ser mensurados na forma numérica, possibilitando sua classificação e análise direta, através de princípios e técnicas estatísticas;

b) Qualitativa: através de aspectos que não são mensurados numericamente. O objetivo é verificar a relação da realidade observada com o objeto que dá origem ao estudo, possibilitando a obtenção de várias interpretações e, assim, requerendo uma análise humana indutiva.

Existe ainda, a possibilidade de uma pesquisa utilizar esses dois procedimentos conjuntamente. Essas são denominadas pesquisas quanti-qualitativas ou quali-quantitativas.

Sob essa análise, entende-se que, para atingir os objetivos propostos no estudo, é necessário compreender estratégias e diretrizes das instituições, que necessitam de alto nível de detalhamento. Essas respostas não podem ser expressadas apenas na forma de números (quantitativamente) e, por esse motivo, define-se por aplicar a abordagem qualitativa.

### **3.3 Quanto aos procedimentos técnicos**

Para o desenvolvimento de uma pesquisa, podem ser empregados diversos procedimentos técnicos. Conforme Gil (2010), os mesmos são imprescindíveis para avaliação da qualidade apresentada pelos resultados da pesquisa. Procedimentos adequados corroboram para a análise e interpretação dos dados obtidos.



Por necessitar de informações que estão, unicamente, em poder de outros indivíduos (funcionários das instituições financeiras que serão alvo desta análise) ou organizações (demais concorrentes) para o desenvolvimento do estudo, define-se que, a técnica utilizada, será a entrevista direcionada (ou estruturada) em profundidade.

Conforme Chemin (2015, p. 43), a entrevista é uma “[...] técnica de obtenção de informações instantâneas, realizada de forma presencial ou à distância, em que o investigador formula perguntas para conseguir dados para solucionar seu problema”.

Ainda é importante ressaltar que, a entrevista deve ser padronizada (ou estruturada), o que, segundo estabelece Chemin (2015), faz com que as perguntas sejam predeterminadas, em formulário próprio para esse fim, e seguindo um roteiro previamente estabelecido.

Lakatos e Marconi (2010) acrescentam que, a padronização do roteiro tem como objetivo a obtenção de respostas, permitindo comparações com o mesmo conjunto de perguntas efetuadas aos entrevistados, onde as diferenças devem ser salientadas entre os respondentes, e não em relação às perguntas.

Na apresentação dos resultados, foi preservado o anonimato dos participantes. Porém, para maximizar o aproveitamento e relevância da pesquisa, as instituições financeiras foram identificadas, com a devida ciência do entrevistado.

### **3.4 Unidades de análise e população**

Para Chemin (2015), essa etapa busca definições sobre o universo que abrange o estudo, a extensão da amostra e a maneira como será selecionada. Em suma, pretende-se identificar a população de interesse para a pesquisa, o local em que se tem a intenção de abordar o estudo e como se pretende obter a amostragem necessária.

Estabelecer o universo da pesquisa consiste em determinar as pessoas, coisas ou fenômenos que serão alvo da pesquisa, enumerando características comuns, tais como, sexo, localização e faixa etária (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Nesse contexto, as definições para o estudo em questão se caracterizam da seguinte forma: unidades de análise. Abrange, em primeiro grau, a taxa de juros praticada pelas instituições financeiras (estabelecidas de acordo com os critérios a seguir apresentados) nas linhas de crédito pesquisadas. Essas devem ser expressas de forma padronizada de acordo com o exemplo: 1,75 % a.m. (taxa percentual mensal).

Porém, para que a análise contenha maior riqueza de detalhes e, conseqüentemente, ofereça melhores subsídios para tomada de decisão, também se buscará identificar os fatores que cada instituição considera na formação da taxa final:

- Prazo máximo permitido, expresso em meses;
- Garantias exigidas, expressas na forma de bens (imóveis, veículos, equipamentos, avalista, entre outras) e o respectivo nível de coberta em relação ao valor da operação, expresso em percentual;
- Reciprocidade de negócios do cliente, expressa na quantidade de produtos complementares contratados ou no volume financeiro destes;
- Valor da operação, expresso em reais;
- Classificação de risco (*rating*), expresso através da escala padronizada pelo BACEN, sendo A o melhor, e H o pior.

Adicionalmente, foram elaboradas perguntas que permitiram a compreensão da estratégia e gestão do crédito aplicada por cada instituição financeira pesquisada.

A população deste estudo se estendeu à pessoas jurídicas caracterizadas por instituições financeiras bancárias e cooperativas com atuação nos municípios do Vale do Taquari, Rio Grande do Sul.

### **3.5 Coleta de dados**

Para fins de coleta das informações necessárias, as instituições pré-selecionadas foram representadas por seus funcionários em nível hierárquico gerencial (esses responderam à entrevista em profundidade).

O critério para definição da quantidade de instituições que compuseram este estudo está atrelado à abrangência de atuação na região: essa deve estar presente (possuir ponto físico de atendimento) em, pelo menos, 10% (dez por cento) dos municípios do Vale do Taquari.

A partir da aplicação deste, chegamos ao número final da amostra, que aponta para 6 (seis) instituições. São elas: Banco do Brasil, Bradesco, Banrisul, Sicredi, Caixa Econômica Federal e Santander.

Portanto, os gerentes de agência dessas se tornaram os respondentes da entrevista, que foi realizada de forma presencial, seguindo roteiro estruturado.

### **3.6 Tratamento e análise de dados**

A fase de tratamento e análise, segundo Chemin (2015), objetiva resumir, classificar e codificar os dados e informações coletadas para, posteriormente, buscar, por meio de raciocínios dedutivos, indutivos, comparativos ou outros, as respostas pretendidas para a pesquisa.

Lakatos e Marconi (2010) salientam que, a quantidade e a natureza dos dados que foram apresentados são determinantes para a execução desse processo, tendo em vista que, a função do plano de análise dos dados, é demonstrar as evidências a que se chegou com a pesquisa.

O êxito nessa etapa, para Barros e Lehfeld apud Chemin (2015, p. 87), “[...] dependerá, indiscutivelmente, do próprio pesquisador; do nível de seu conhecimento, da sua imaginação, de seu bom senso e de sua bagagem teórico-prática, capacidade de argumentação e de elaboração propriamente ditas”. Miller (2002, p. 42), complementa dizendo que “os modelos são ótimas ferramentas para se fazer boa análise, mas não são substitutos para pessoas com mente aberta, curiosidade e habilidade de coleta de dados”.

A apresentação dos resultados foi realizada através da elaboração de tabelas comparativos, atribuídos à cada linha de crédito estudada. Esses devem conter a relação das instituições financeiras, informando as taxas mínimas e máximas praticadas em cada uma delas e, também, o prazo máximo em que as operações podem ser contratadas. Visto que, nessa etapa, as respostas foram fechadas, e a tabulação efetivada com auxílio do *Software Microsoft Office Excel*.

Em paralelo, foram descritas as principais particularidades de cada instituição pesquisada que podem influenciar a decisão do consumidor na contratação de uma operação de crédito e, também, aspectos estratégicos e de gestão identificados na entrevista.

Por fim, para que o objetivo do estudo seja atingido na sua plenitude, foram apontados os fatores críticos de sucesso das instituições para a definição de suas políticas e taxas de crédito, e foi sugerido um modelo para análise da atuação dos *players* de mercado (concorrentes).

### **3.7 Limitações do método**

Conforme visto até o momento, a definição de métodos adequados às características e necessidades do estudo são fundamentais para que os objetivos propostos sejam atingidos.

Porém, todo método apresenta possibilidades e limitações. Segundo Roesch (2005), é recomendável ao pesquisador, apresentá-los com antecedência, para o alinhamento das expectativas e para completo entendimento do leitor. Mesmo assim,

deve-se manter a certeza de que, os aspectos que justificam a escolha do método, prevalecem sobre as prováveis limitações.

Ao aplicar esta avaliação sobre o método escolhido (realização de entrevista em profundidade a partir da elaboração de um formulário com perguntas estruturadas), Lakatos e Marconi (2010) apontam os seguintes aspectos como fatores limitantes: menos liberdade nas respostas, em função da presença do entrevistador; risco de distorções, provocada pela influência do perguntador; menos tempo para responder às perguntas, que pode prejudicar a interpretação e reflexão do informante acerca da questão; provável demora na conclusão da coleta de dados, pois, geralmente, é aplicado à uma pessoa por vez; por falta de anonimato, podendo gerar insegurança nas respostas; e, por fim, possíveis dificuldades de acesso a informantes necessários, em função da distância (quando não for possível o contato presencial).

No entanto, cabe ao entrevistador, ciente desses possíveis limitadores, observar e agir de maneira a neutralizar ou minimizar esses impactos, a fim de garantir que, as informações levantadas, correspondam ao necessário para maior assertividade das conclusões finais do estudo.

## 4 DEFINIÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

De acordo com a FEE-RS (2017), a região do Rio Grande do Sul denominada Vale do Taquari, abrange 36 municípios, sendo eles: Anta Gorda, Arroio do Meio, Arvorezinha, Bom Retiro do Sul, Canudos do Vale, Capitão, Colinas, Coqueiro Baixo, Cruzeiro do Sul, Dois Lajeados, Doutor Ricardo, Encantado, Estrela, Fazenda Vilanova, Forquetinha, Ilópolis, Imigrante, Lajeado, Marques de Souza, Muçum, Nova Bréscia, Paverama, Poço das Antas, Pouso Novo, Progresso, Putinga, Relvado, Roca Sales, Santa Clara do Sul, Sério, Tabaí, Taquari, Teutônia, Travesseiro, Vespasiano Corrêa, Westfália.

Para compor a amostra desse estudo, a instituição financeira deve possuir pontos físicos de atendimento em, pelo menos, 10% (dez por cento) dos municípios acima listados.

Sendo assim:  $36$  (quantidade total de municípios do Vale do Taquari)  $\times$   $10\%$  (amostra percentual desejada) =  $3,6$  municípios. Em função da indivisibilidade, determina-se que a instituição deve estar presente em, pelo menos, quatro municípios do Vale do Taquari.

A partir desta definição, foram consultados os *sites* oficiais das principais instituições financeiras do mercado, para avaliar sua presença nos municípios acima relacionados. Os resultados deste levantamento estão na Tabela 1.

Com base nestes dados, definem-se como alvos desta pesquisa, as seguintes instituições: Banco do Brasil, Banrisul, Sicredi, Bradesco, Caixa Econômica Federal e Santander. Todas possuem atuação em mais de 10% dos municípios do Vale do Taquari, atendendo o critério em questão.

Tabela 1 – Presença das instituições financeiras no Vale do Taquari

<b>Instituição financeira</b>	<b>Número de municípios do Vale do Taquari que possuem ponto de atendimento</b>	<b>Percentual de municípios do Vale do Taquari que possuem ponto de atendimento</b>
Banco do Brasil	36	100,00%
Banrisul	36	100,00%
Sicredi	36	100,00%
Bradesco	26	72,22%
Caixa Econômica Federal	24	66,67%
Santander	4	11,11%
Sicoob	3	8,33%
Unicred	2	5,56%
Itaú Unibanco	1	2,78%

Fonte: Site oficial das instituições financeiras.

Cabe registrar que, no caso do Banco do Brasil, foi considerada a atuação do Banco Postal, que atende, juntamente, com as agências dos Correios, em função da instituição oferecer a grande maioria dos seus produtos e serviços através deste canal.

## **5 ANÁLISE E RESULTADOS DO ESTUDO**

Este capítulo apresenta as análises e resultados obtidos a partir da aplicação dos procedimentos metodológicos definidos no capítulo anterior, com o objetivo de apresentar as respostas ao problema de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas pelo autor, no período de 10 a 20 de Abril de 2017, de acordo com as diretrizes e critérios expostos no capítulo de procedimentos metodológicos.

### **4.2 Apresentação dos resultados**

Os resultados obtidos através da entrevista em profundidade serão apresentados em duas partes.

Na primeira etapa, serão apresentadas, em forma de tabela comparativa, as taxas de crédito operadas em cada uma das 6 (seis) instituições financeiras pesquisadas, de acordo com cada linha de crédito, buscando identificar as melhores condições entre os concorrentes.

Na segunda etapa, serão apresentados, de forma descritiva, os aspectos relevantes na atuação de cada instituição, buscando identificar os fatores críticos de sucesso considerados para cada uma delas na definição de sua política de precificação de crédito.



### 4.3 Comparativos de taxas por linha de crédito

As tabelas, a seguir, representam as taxas mínimas e máximas praticadas por cada instituição financeira no momento da entrevista, bem como, o prazo máximo permitido para cada operação.

O critério de classificação será a taxa mínima operada, em ordem crescente (primeiro a instituição que apresentou a menor taxa mínima), na respectiva linha de crédito. As taxas mínimas e máximas apresentadas são mensais e o prazo máximo está representado na quantidade de meses.

#### 4.3.1 Crédito pessoal – Pessoa física

Nesta modalidade, enquadram-se os empréstimos concedidos para pessoas físicas que tenham por finalidade o consumo ou pagamento de despesas pessoais anteriormente assumidas.

Por exemplo: despesas com viagem, compra de móveis, eletrodomésticos, informática, despesas com educação (cursos, MBA's, etc), pagamento de dívidas de cartão de crédito ou cheque especial, entre outras. As taxas praticadas nestas linhas de crédito estão na Tabela 2.

Tabela 2 – Tabela comparativa de taxas – Crédito Pessoal – Pessoa física

Instituição financeira	Taxa mínima	Taxa máxima	Prazo máximo
Banrisul	1,65%	9,90%	72
Bradesco	1,75%	7,58%	60
Santander	2,39%	7,49%	60
Caixa Econômica Federal	2,59%	4,80%	60
Sicredi	3,25%	5,25%	48
Banco do Brasil	3,27%	7,36%	60

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3.2 Crédito para investimento – Pessoa física

Nesta modalidade, enquadram-se os financiamentos que visam agregar renda ao cliente, por se tratar de uma forma de investir recursos e obter ganhos futuros, através do trabalho ou de ganhos de capital.

Por exemplo, aquisição de máquinas e equipamentos por parte de um profissional autônomo, aquisição de empresa em funcionamento, compra de imóveis da planta, entre outros. As taxas praticadas nestas linhas de crédito estão na Tabela 3.

Tabela 3 – Tabela comparativa de taxas - Crédito para investimento – Pessoa física

Instituição financeira	Taxa mínima	Taxa máxima	Prazo máximo
Banrisul	1,19%	3,80%	36
Santander	1,44%	1,58%	180
Sicredi	1,74%	2,14%	120
Caixa Econômica Federal	2,50%	3,50%	240
Bradesco	2,90%	5,84%	120
Banco do Brasil	3,31%	3,80%	58

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3.3 Financiamento de veículos usados – Pessoa física

Conforme a própria definição, esta modalidade visa o financiamento de veículos usados (sem nota fiscal, cujo cliente não é o primeiro dono), voltado para pessoa física. As taxas praticadas nesta linha de crédito estão na Tabela 4.

Tabela 4 – Tabela comparativa de taxas - Financiamento de veículos usados – Pessoa física

<b>Instituição financeira</b>	<b>Taxa mínima</b>	<b>Taxa máxima</b>	<b>Prazo máximo</b>
Santander	1,44%	2,44%	60
Bradesco	1,50%	2,99%	60
Banco do Brasil	1,58%	2,91%	60
Caixa Econômica Federal	1,67%	2,19%	60
Banrisul	1,90%	2,80%	60
Sicredi	2,25%	4,25%	48

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.4 Financiamento de veículos novos – Pessoa física

Conforme a própria definição, esta modalidade visa o financiamento de veículos novos (cuja nota fiscal é emitida em nome do cliente), voltado para pessoa física. As taxas praticadas nesta linha de crédito estão na Tabela 5.

Tabela 5 – Tabela comparativa de taxas - Financiamento de veículos novos – Pessoa física

<b>Instituição financeira</b>	<b>Taxa mínima</b>	<b>Taxa máxima</b>	<b>Prazo máximo</b>
Caixa Econômica Federal	1,24%	2,15%	60
Santander	1,25%	2,29%	60
Banco do Brasil	1,40%	2,41%	60
Bradesco	1,50%	2,99%	60
Banrisul	1,90%	2,80%	60
Sicredi	1,95%	3,95%	48

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.5 Cheque especial – Pessoa física

Esta modalidade de crédito é disponibilizada na forma de limite (os pagamentos não são de forma parcelada, como nas demais).

O cheque especial pode ser acessado sem a necessidade de assinaturas adicionais de contrato, pois está disponível, juntamente, com a própria conta corrente do cliente (desde que esse tenha seu cadastro aprovado pela instituição).

Apesar do limite apresentar data para o vencimento, geralmente, as instituições efetuam a renovação de forma automática (isto está previsto no próprio contrato de abertura de conta). As taxas praticadas nesta linha de crédito estão na Tabela 6.

Tabela 6 – Tabela comparativa de taxas – Cheque especial – Pessoa física

Instituição financeira	Taxa mínima	Taxa máxima	Prazo máximo
Banco do Brasil	4,31%	12,84%	4
Caixa Econômica Federal	4,80%	13,55%	4
Banrisul	5,52%	12,50%	4
Sicredi	5,95%	5,95%	4
Santander	6,99%	15,43%	4
Bradesco	9,57%	13,41%	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.6 Capital de giro – Pessoa jurídica

Esta modalidade de crédito é para empresas que tenham necessidade de caixa para o andamento de seu negócio.

Incluem-se aqui, operações parceladas voltadas ao pagamento de impostos e 13º salário dos funcionários, demais encargos trabalhistas, compra de matéria-prima, entre outros. As taxas praticadas nestas linhas de crédito estão na Tabela 7.

Tabela 7 – Tabela comparativa de taxas – Capital de giro – Pessoa jurídica

<b>Instituição financeira</b>	<b>Taxa mínima</b>	<b>Taxa máxima</b>	<b>Prazo máximo</b>
Santander	1,40%	7,49%	60
Caixa Econômica Federal	1,59%	3,69%	60
Sicredi	2,45%	4,45%	60
Banco do Brasil	2,49%	4,17%	24
Banrisul	2,60%	9,74%	24
Bradesco	3,43%	6,89%	24

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.3.7 Antecipação de cheques ou duplicatas – Pessoa jurídica**

A antecipação de qualquer recebível que a empresa tenha direito em função dos seus negócios, também representa uma forma de injetar capital de giro na sua atividade.

Porém, como característica principal, esta modalidade, geralmente, possui prazo inferior ao capital de giro parcelado e, também, conta com a garantia deste título de crédito e do respectivo emitente (geralmente cliente) que tem a responsabilidade de honrar com este compromisso (TABELA 8).

Tabela 8 – Tabela comparativa de taxas – Antecipação de cheques – Pessoa jurídica

<b>Instituição financeira</b>	<b>Taxa mínima</b>	<b>Taxa máxima</b>	<b>Prazo máximo</b>
Santander	1,40%	4,40%	6
Banco do Brasil	1,68%	5,08%	6
Caixa Econômica Federal	1,91%	3,09%	4
Sicredi	2,05%	3,25%	6
Banrisul	2,60%	4,95%	6
Bradesco	3,09%	4,03%	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível antecipar o recebimento de cheques ou duplicatas, provenientes de negócios feitos pela empresa. As taxas praticadas nesta linha de crédito estão na Tabela 8.

#### **4.3.8 Antecipação de recebíveis de cartão de crédito – Pessoa jurídica**

Trata-se do mesmo formato de crédito descrito na linha anterior, porém, o que muda, é o título (recebível) que está sendo antecipado. Nesse caso, tratam-se créditos advindos de máquinas de cartões de crédito instaladas na empresa.

Como, normalmente, o prazo para que as administradoras de cartões repassem o valor das vendas para a empresa é superior a 30 dias, essa linha permite o recebimento antecipado, à ordem do cliente. As taxas praticadas nesta linha de crédito estão na Tabela 9.

Tabela 9 – Tabela comparativa de taxas – Antecipação de recebíveis de cartão de crédito – Pessoa jurídica

<b>Instituição financeira</b>	<b>Taxa mínima</b>	<b>Taxa máxima</b>	<b>Prazo máximo</b>
Santander	1,50%	5,90%	6
Banco do Brasil	1,84%	3,35%	6
Sicredi	1,85%	1,85%	6
Caixa Econômica Federal	1,91%	3,09%	6
Banrisul	2,60%	4,95%	6
Bradesco	3,10%	9,90%	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.3.9 Investimento empresarial – Pessoa jurídica**

Nesta modalidade, enquadram-se os financiamentos que visam a expansão de uma empresa, aumentando sua capacidade produtiva e, consequentemente, seu faturamento. Por exemplo: aquisição de máquinas e equipamentos, ampliação da área física, abertura de filiais, etc.

Neste levantamento, foram desconsideradas as linhas ofertadas pelo BNDES, pois estas são subsidiadas pelo governo federal e, sendo assim, não servem como parâmetro para comparação entre instituições tradicionais. As taxas praticadas nestas linhas de crédito estão na Tabela 10.

Tabela 10 – Tabela comparativa de taxas – Investimento empresarial – Pessoa jurídica

<b>Instituição financeira</b>	<b>Taxa mínima</b>	<b>Taxa máxima</b>	<b>Prazo máximo</b>
Santander	1,15%	1,25%	72
Caixa Econômica Federal	1,50%	5,84%	144
Sicredi	1,67%	1,97%	120
Banco do Brasil	1,95%	3,15%	120
Banrisul	2,10%	4,50%	48
Bradesco	3,43%	5,99%	120

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.3.10 Cheque especial – Pessoa jurídica**

Esta modalidade de crédito é disponibilizada na forma de limite (os pagamentos não são de forma parcelada, como nas demais).

O cheque especial pode ser acessado sem a necessidade de assinaturas adicionais de contrato, pois está disponível, juntamente, com a própria conta corrente da empresa (desde que essa tenha seu cadastro aprovado pela instituição).

Apesar do limite apresentar data para o vencimento, geralmente, as instituições efetuam a renovação de forma automática (isto está previsto no próprio contrato de abertura de conta). As taxas praticadas nesta linha de crédito estão na Tabela 11.

Tabela 11 – Tabela comparativa de taxas – Cheque especial – Pessoa jurídica

Instituição financeira	Taxa mínima	Taxa máxima	Prazo máximo
Caixa Econômica Federal	4,15%	15,15%	4
Sicredi	5,90%	5,90%	4
Banrisul	6,15%	10,30%	4
Banco do Brasil	8,38%	13,55%	4
Santander	8,68%	13,99%	4
Bradesco	9,57%	13,41%	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4 Considerações sobre as tabelas comparativas

Analisando os resultados apresentados nas tabelas comparativas, é possível verificar consideráveis diferenças entre as taxas praticadas pelas instituições pesquisadas nas linhas de crédito estudadas.

Em 80% das linhas, a diferença entre a instituição que pratica a menor taxa mínima, para a que adota a maior, é superior a 100%.

Portanto, embora se trate de crédito para a mesma finalidade, é essencial, sob o ponto de vista do cliente, destinar tempo para realizar essa comparação, evitando assim, o pagamento de juros desnecessários.

Outro fator que chama atenção nestes resultados, é a grande diferença entre a taxa mínima e máxima para a mesma linha de crédito. Em algumas instituições, o cliente pode pagar até três vezes mais, de acordo com a política adotada para estabelecer essa precificação.

Desta forma, para entender estes critérios, se faz necessário estudar o posicionamento de cada instituição financeira frente aos fatores críticos de sucesso relacionados à operações de crédito, identificando quais deles possuem o maior impacto sobre a taxa final ofertada ao cliente.



#### **4.5 Análise dos fatores críticos de sucesso da definição de taxas de juros**

Esta etapa da entrevista busca identificar a forma de atuação de cada instituição financeira em relação aos fatores críticos de sucesso definidos por Fortuna (1998), para definir a taxa de crédito aplicada a cada cliente. Em suma, foi verificado o grau de relevância atribuído a cada um destes fatores na estratégia da composição da taxa final.

##### **4.5.1 Prazo da operação**

Sobre este fator, perguntamos aos entrevistados se, esta taxa final, é influenciada pelo prazo em que o cliente optar por pagar seu empréstimo/financiamento.

Conforme observa-se nas tabelas comparativas, as instituições operam com diferentes prazos máximos para cada linha, sendo este pré-definido de acordo com a finalidade da mesma.

Em relação a isso, somente o Sicredi informou que possui uma diferenciação nas linhas de crédito pessoal (pessoa física) e capital de giro (pessoa jurídica), onde, se o prazo da operação for inferior a 12 meses, o tomador terá uma redução na taxa, ficando mais próxima da taxa mínima.

Nas demais instituições, após definida a linha de crédito, a escolha do prazo não influencia na taxa final.

O entrevistado que representou o Bradesco, comentou que, em sua agência, os gerentes incentivam a escolha de prazos maiores, por entender que isto faz com que o cliente seja fiel à instituição por mais tempo, mas ressaltando que não há redução da taxa em função disso.

##### **4.5.2 Valor da operação**

Em relação a este fator, foi questionado se a taxa final é influenciada pelo valor da operação que o cliente estará solicitando.

No Santander, Bradesco e Sicredi, existe uma política de redução apenas para as linhas de capital de giro e investimento empresarial (ambas para pessoa jurídica), à medida em que o valor da operação aumenta.

Segundo os representantes destas instituições, a justificativa se dá pelo fato de que, quanto maior o valor que a empresa apresenta capacidade de tomar, maior será a possibilidade de retorno que este cliente dará em relação a outros produtos (folha de pagamento, movimentação em conta corrente, emissão de boletos, transações em máquinas de cartões de crédito, entre outros). No entendimento destes, estes clientes com alto potencial de negócios devem ser beneficiados com taxas menores, de acordo com o seu giro financeiro, e isso se torna um diferencial em relação aos concorrentes.

Nessa mesma lógica, o Sicredi informou que, também pratica taxas reduzidas, à medida que o valor das operações nas linhas de antecipação de recebíveis (cheques ou duplicatas) é maior. Segundo o representante da instituição, existe uma tabela que apresenta taxas menores à medida que o contrato atinge determinados valores.

No Santander e Caixa Econômica, a taxa de juros de cheque especial para pessoa jurídica é reduzida a partir de determinados valores de limite (a tabela não foi fornecida pelas instituições).

Entre as demais instituições e linhas de crédito não citadas, este critério não é aplicado.

#### **4.5.3 Garantias oferecidas pelos clientes**

Nessa abordagem, os entrevistados foram questionados sobre as garantias que o cliente tem condições de oferecer (ou que são exigidas pela instituição), em relação à sua influência sobre a taxa final.

Há de se considerar que, naturalmente, algumas linhas de crédito possuem garantias mínimas obrigatórias. Por exemplo: nas linhas de financiamento de veículos, deve ficar em garantia no contrato, o próprio veículo a ser adquirido.

Ciente disso, para melhor entendimento da questão, identifica-se a relação do nível de garantia com o valor da operação, conforme o exemplo: se o crédito é de R\$ 100.000,00 e a garantia (imóvel, automóvel, equipamento) do contrato é avaliada nos mesmos R\$ 100.000,00 (100% de cobertura), a taxa praticada é maior do que, se neste mesmo contrato, a garantia oferecida está avaliada em R\$ 150.000,00 (150% de cobertura)?

Para melhor compreensão, os resultados estão expostos em tópicos, conforme segue:

- Nas linhas de financiamento de veículo (pessoa física), Sicredi, Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e Santander informaram que, quanto menor o valor a financiar em relação ao valor base do veículo (avaliação realizada pela tabela FIPE), menor a taxa. No Bradesco e Banrisul, existe um limite máximo de financiamento sobre o valor do veículo, mas a taxa não é alterada;

- Nas linhas de crédito pessoal (pessoa física), capital de giro (pessoa jurídica), crédito para investimentos (pessoa física) e investimento empresarial (pessoa jurídica), Sicredi e Santander afirmaram que, quanto maior a avaliação da garantia (imóvel, automóvel, equipamento) em relação ao valor do contrato, menor é a taxa de juros praticada;

- Nos contratos de limites para antecipação de recebíveis (cheques ou duplicatas) para pessoa jurídica, o Sicredi afirmou que, se este contar com garantia (imóvel, automóvel, equipamento) em nível igual ou superior a 100% do valor, além dos próprios cheques e duplicatas que estão sendo antecipadas, a taxa é reduzida;

- O Santander e a Caixa Econômica Federal informaram que, nas linhas de cheque especial (pessoa física ou jurídica), caso o cliente possua um investimento (aplicação financeira) junto às instituições e, esta ficar em garantia no contrato, quando o valor for maior que o limite (nível superior a 100%), a taxa praticada é reduzida.

#### 4.5.4 Reciprocidade

Em relação a este fator, busca-se identificar se o nível de relacionamento que o cliente mantém junto à instituição influencia na taxa das suas operações de crédito.

O nível de relacionamento pode ser medido através do número de produtos que o cliente possui contratado (ou está disposto a contratar), no momento da solicitação do empréstimo/financiamento, ou ainda, dos volumes financeiros que este movimenta na sua conta corrente ou de investimentos.

Neste quesito, todas as instituições pesquisadas informaram que, quanto maior a reciprocidade do cliente, menor será a taxa praticada.

Dentre os principais comentários em relação a isso, registra-se:

- O representante do Sicredi informou que, a grande parte das receitas de uma instituição financeira, corresponde aos juros recebidos nas operações de crédito, porém, existe um grande movimento para aumentar a participação dos demais produtos (seguros, previdência, consórcios, etc.). Sendo assim, se oferece o melhor benefício em termos de taxas para os associados que mais contribuem com receitas oriundas destes produtos alternativos;

- O representante do Santander informou que “a instituição não quer atuar como apenas como uma agência de crédito, mas sim, como um banco onde o cliente encontre e contrate todas as soluções (produtos) que necessita para seu negócio”, e por isso, beneficia os clientes que melhor correspondem a isso;

- O Banrisul e o Bradesco informaram que tem áreas específicas para análise de taxas de crédito, podendo ser oferecidas ao cliente pelas agências, e que, nesta análise, os produtos contratados (ou os que foram negociados no momento da solicitação), estão como primeiro critério para avaliar a possibilidade de uma eventual redução na taxa final.

#### **4.5.5 Classificação de risco (*Rating*)**

Todo cliente (pessoa física ou jurídica) que possui operações de crédito deve ser classificado em um nível de risco, denominado, tecnicamente, por *rating*, que corresponde à probabilidade da instituição em receber o valor originalmente emprestado pela instituição financeira. Ou seja, está diretamente ligado ao risco de inadimplência.

Os critérios para que a instituição realize esta classificação são preestabelecidos pelo BACEN. Sendo assim, buscou-se identificar junto aos entrevistados, se o *rating* do cliente afeta na definição da taxa de juros praticada na operação.

Dentre as instituições pesquisadas, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica, Santander e Sicredi informaram que, clientes/associados que apresentam piores resultados (maior propensão a se tornarem inadimplentes), pagam taxas maiores nas operações, e, que este critério, se aplica a mais de 90% das linhas de crédito que operam.

O Banrisul informou que não apresenta diferenciação nas taxas a partir do *rating*, mas que a classificação de risco faz parte da política de análise de crédito da instituição, onde está previsto, os níveis máximos de exposição ao risco que são tolerados pelo banco nas suas operações.

#### **4.6 Considerações sobre a análise dos fatores críticos de sucesso**

A exposição dos resultados desta etapa, juntamente, com a análise das tabelas comparativas, permite compreender o impacto de cada fator sobre a taxa final, e, mais do que isso, concluir sobre alguns aspectos estratégicos de cada instituição na sua política de precificação.

Dentre as instituições pesquisadas, os fatores que apresentam a maior relevância para o cálculo da taxa final, dizem respeito à reciprocidade comercial e à classificação de risco, visto que, todas apresentaram algum tipo de critério ou política relacionada a estes.

Isso representa que, a possibilidade de elevar a receita do cliente em outros produtos (não somente a operação de crédito em si) através do aumento da quantidade de produtos ou volume financeiro destes (reciprocidade), e a aversão à perdas ocasionadas por inadimplência (classificação de risco), são os principais influenciadores na formação da taxa.

#### **4.7 Outros fatores ligados à precificação de crédito nas instituições financeiras**

Para complementar a análise sobre a atuação dos *players* pesquisados sobre as políticas de precificação de crédito e possibilitar uma conclusão mais assertiva sobre o assunto, a entrevista conteve perguntas adicionais buscando entender a visão dos representantes e relação ao cenário de concorrência no setor e as particularidades de cada instituição no que diz respeito às rotinas e processos gerenciais, e suas estratégias. Os resultados dessas são apresentados nos próximos tópicos.

##### **4.7.1 Público-alvo das instituições para expansão da carteira de crédito**

Buscando compreender parte das diretrizes estratégicas de cada instituição, perguntou-se aos entrevistados qual é o atual foco de atuação, em termos de público-alvo, para prospecção de novas operações de crédito.

Os representantes do Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Santander e Sicredi colocaram como primeiro público-alvo as empresas (pessoas jurídicas). As linhas de capital de giro e investimento empresarial são as mais fomentadas.

A justificativa se dá pelo fato de que, este segmento apresenta possibilitar, em termos gerais, operações de maior volume, acelerando o crescimento da carteira.

O Banrisul, momentaneamente, está focado em pessoas físicas, priorizando a linha de crédito pessoal, mas na forma de consignação (garantia do crédito da folha de pagamento do cliente), e em financiamentos que possuam, obrigatoriamente, garantias reais (imóveis, automóveis, equipamentos).

A justificativa para este posicionamento se dá pelo receio frente ao atual cenário econômico, que afetou, consideravelmente, a geração de receitas das empresas, elevando o risco de inadimplência.

Além dessas, o Banrisul, assim como Banco do Brasil e Sicredi, está buscando ampliar a participação de empréstimos e financiamentos no setor agropecuário, por entender que este está em expansão, e com a geração de bons resultados nos últimos anos.

Por fim, a Caixa Econômica Federal informou que está atuando também junto à pessoas físicas de média e baixa renda, por entender que, apesar deste público apresentar maior risco, pode-se obter maior retorno, pois as taxas praticadas, geralmente, são maiores.

#### **4.7.2 Percepções sobre as taxas praticadas e a influência dos concorrentes**

Nessa etapa, buscou-se a percepção dos entrevistados em relação às taxas que estão sendo praticadas pela sua instituição frente aos demais concorrentes.

Todos responderam que consideram a tabela de taxas adequada para conseguir estabelecer um nível de competição adequado, e entendem que, naturalmente, algumas instituições possuem algumas linhas com diferente precificação, mas que, na média do que, efetivamente, é praticado como taxa final, as mesmas se aproximam bastante.

Porém, cabe ressaltar que, os representantes do Sicredi e Bradesco, citaram o Santander como referência em melhores taxas para operações voltadas à pessoa jurídica. Cabe comentar que isso, efetivamente, se comprova quando analisamos as tabelas comparativas, tomando por base, a taxa mínima praticada neste segmento.

Além disso, buscou-se identificar a influência que os concorrentes exercem na definição de taxas pela instituição do entrevistado.

Com exceção do Banco do Brasil, cujo afirma que, a formação das taxas em cada linha de crédito depende, exclusivamente, de cálculos matemáticos baseados em critérios internos, os demais responderam que, a política de precificação dos

concorrentes, é fator determinante na definição da sua. Inclusive, as instituições realizam pesquisas de mercado (semelhantes à desenvolvida neste estudo), para que isso seja, periodicamente, analisado.

#### **4.7.3 Abrangência da política de taxas e autonomia do gerente local**

Esta etapa buscou conhecer os processos gerenciais e políticas internas de cada instituição, em relação ao tema central.

Para isso, inicialmente, foi perguntado o nível de abrangência das políticas de precificação, para verificar se algum dos fatores regionais, como economia, cultura e comportamento dos consumidores, são considerados para determinar a atuação da instituição em termos de taxas praticadas.

Os resultados estão altamente relacionados à estrutura de cada instituição: os bancos com atuação em todo o território nacional (Bradesco, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e Santander), responderam que praticam as mesmas taxas em todas as agências do país. O Banrisul, também adota uma política única em todas as suas agências, mas com atuação limitada (por ser um banco estadual).

A exceção é o Sicredi, que, apesar de estar presente em vários estados do Brasil, está dividido em cooperativas com atuação regional (geralmente, um pequeno grupo de municípios), e, cada uma dessas, possui autonomia para determinar sua própria política de taxas.

Adicionalmente, buscou-se conhecer o nível de autonomia que o gerente de uma agência local (que é o cargo ocupado pelos próprios entrevistados) possui para que, sem a necessidade de aprovação de alçadas superiores, possa alterar as taxas praticadas a algum cliente.

Nessa questão, apenas o representante do Bradesco afirmou que a instituição lhe concede autonomia para estabelecer a taxa final a ser praticada para cada cliente, mas esta deve permanecer em um patamar mínimo e máximo pré-definido.



Nas demais instituições, a tabela definida pela alta gestão deve ser respeitada, e somente pode existir alteração mediante os critérios adotados a partir dos fatores críticos de sucesso determinantes.

#### 4.7.4 Frequência de avaliação das políticas de precificação

Assim como em todos os segmentos que apresentam alto grau de competitividade, no setor financeiro é fundamental que as estratégias e políticas sejam, constantemente, acompanhadas e avaliadas pelos gestores. Respostas rápidas e assertivas frente ao comportamento da concorrência e dos consumidores são determinantes na busca pelo aumento da participação de mercado.

Dessa forma, buscou-se identificar se, a periodicidade para reavaliação das políticas de precificação, está pré-determinada em cada instituição, e qual é o intervalo com que é realizada. Para melhor apresentação dos resultados, foi elaborada Tabela 12.

Tabela 12 - Frequência de avaliação das políticas de precificação

Instituição financeira	Frequência com que reavalia suas taxas
Caixa Econômica Federal	Diariamente
Sicredi	Mensalmente
Banrisul	Semanalmente
Banco do Brasil	Diariamente
Santander	Diariamente
Bradesco	Diariamente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Através dessas informações, observa-se que, as instituições com abrangência nacional, tendem a reagir mais rapidamente ao comportamento do mercado. O fato de que seus volumes de empréstimos e financiamentos concedidos são muito significativos, faz com que suas políticas sejam, diariamente, reavaliadas.

Cada oportunidade de operar com taxas maiores representa um incremento representativo na receita em função dos volumes de crédito liberados a cada dia.

#### **4.8 Sugestão de modelo e práticas para análise da concorrência**

As respostas obtidas nas entrevistas evidenciam a importância e necessidade de se monitorar a atuação dos concorrentes em busca de condições competitivas. Apenas uma instituição (Banco do Brasil), afirma que, as taxas praticadas pelos concorrentes, não influenciam na definição das suas.

As demais, afirmam que existe um levantamento e monitoramento constante sobre a política de precificação dos concorrentes, e que esse é um fator considerado na definição das suas taxas.

Sendo assim, nesta etapa, buscou-se consolidar e analisar fatores relevantes do estudo para sugerir um modelo e práticas de análise da concorrência, buscando elencar algumas premissas para que seja aplicado, conforme segue:

a) Quanto à estrutura interna da instituição: é recomendada que a instituição mantenha uma área específica para realizar o levantamento e análise dos dados necessários. O número de pessoas que atuarão nesta área será definido de acordo com a área de abrangência, quantidade de concorrentes a serem pesquisados, grau de detalhamento e frequência com que a instituição deseja aplicar as pesquisas. A pessoa que assumirá a gestão dessa área deve possuir amplo conhecimento e experiência no mercado financeiro, bem como, dominar os aspectos técnicos e comerciais relacionados à operações de crédito;

b) Quanto à metodologia da pesquisa: o levantamento de dados se dará de forma semelhante à adotada neste estudo acadêmico, porém, quando adaptado ao meio corporativo, em função da alta competitividade no setor, não haverá a possibilidade de entrevistar pessoas dispostas a fornecer dados em benefício de concorrentes. Sendo assim, recomenda-se que os funcionários responsáveis pela coleta de dados, se tornem clientes das instituições que serão alvo da pesquisa. Isso facilitará o levantamento de informações, pois elas terão acesso aos sistemas e contato com os funcionários dessas, propiciando aprofundar o conhecimento sobre a

sua forma de atuação. Ressalta-se aqui que, ao assumir a condição de cliente (inclusive pagando taxas por isso), é garantido o direito de se ter acesso à informações sobre os produtos e serviços da empresa;

c) Quanto ao roteiro e objetivos da pesquisa: para fins de padronização da informação, recomenda-se que a pesquisa inicie pelo levantamento de taxas mínimas, máximas e prazo praticado pelo concorrente em cada linha de crédito (a exemplo do que foi realizado neste estudo). Posteriormente, devem ser identificados os critérios que fazem a instituição a praticar taxas mais atrativas, dentre os fatores críticos de sucesso elencados anteriormente;

d) Quando ao nível de detalhamento: ao aplicar este estudo, conforme já descrito, identificamos que, atualmente, os principais fatores críticos de sucesso da definição das taxas de juros são a reciprocidade e a classificação de risco. Sendo assim, para que a análise seja completa e efetiva, é recomendado aprofundar o estudo, buscando ampliar a compreensão e a relação destes fatores com a taxa final. Na prática, tomando por base a reciprocidade como exemplo, deve-se identificar em que grau a quantidade de produtos ou o volume de negócios impacta na taxa final;

e) Quanto à apresentação de resultados: recomenda-se que, as taxas e prazos de cada instituição, sejam apresentadas em formas de tabelas que propiciem a comparação dos mesmos, e os fatores críticos de sucesso identificados como influenciadores e as demais informações relevantes do concorrente sejam descritas em forma de memorando;

f) Quanto ao monitoramento de resultados do concorrente: para avaliar se as políticas e estratégias da instituição são assertivas, é fundamental ter acesso à informações relativas ao desempenho de suas carteiras de crédito. Em suma, precisamos saber qual é a velocidade em que a carteira de crédito está se expandindo. Isso pode ser feito através da leitura do balanço da empresa que, no caso de instituições financeiras, pode ser facilmente encontrado na internet ou em jornais de grande circulação. Portanto, elaborar uma tabela que informe o saldo da carteira de crédito de cada concorrente ao final de cada ano, e que propicie gerar um histórico e fazer comparações, é uma boa maneira para realizar essa análise;

g) Quanto à periodicidade para análise: quando se tratar do levantamento das informações sobre a atuação dos concorrentes, é recomendável que essa pesquisa seja realizada diariamente (conforme apresentado nos resultados do estudo, a maioria das instituições reavalia suas taxas com esta frequência). Em relação ao levantamento dos dados da carteira de crédito dos demais (monitoramento de resultados), a periodicidade será mensal, em função da informação somente estar disponível após a publicação do balanço da organização;

h) Quanto ao trânsito interno da informação: para que as informações, após coletadas, organizadas, analisadas e escritas se transformem em resultados efetivos para a organização, é fundamental que seja estabelecido um fluxo ágil entre a área responsável pela sua elaboração e os gestores. É imprescindível, também, por óbvio, que esses estejam capacitados para tomarem decisões rápidas e assertivas.

Por fim, sugere-se que, visto a necessidade de informações padronizadas, ágeis e com certo grau de flexibilidade, não é recomendável que, a instituição que adotar este modelo e práticas de análise, terceirize o trabalho de coleta e análise de dados, sob o risco de comprometer a qualidade e aplicabilidade do estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar as políticas de precificação de taxas de crédito das instituições financeiras com maior atuação no Vale do Taquari, e desenvolver um modelo de análise da concorrência no setor, baseada nos fatores críticos de sucesso, que subsidie os gestores para tomadas de decisões estratégicas relacionadas ao assunto.

As instituições definidas como alvo da pesquisa foram: Banco do Brasil, Banrisul, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Santander e Sicredi.

O método escolhido para coleta dos dados envolveu uma entrevista pessoal em profundidade, junto ao representante de cada uma das organizações acima citadas, sendo que, estes ocupam cargo em nível hierárquico gerencial, possibilitando a obtenção de informações estratégicas do produto em questão (empréstimos e financeiros).

A primeira etapa de resultados foi apresentada na forma de tabelas, demonstrando as taxas mínimas, máximas e prazos praticados pelas instituições nas principais linhas de crédito existentes no mercado, e que são passíveis de comparação, por possuírem características em comum.

Os dados coletados apresentaram significativas diferenças entre os entrevistados, mas, também, entre as taxas mínimas e máximas atribuídas à cada linha de crédito do mesmo banco (ou cooperativa de crédito, no caso do Sicredi). Essa constatação faz necessária a verificação dos critérios adotados por cada instituição para definir qual será a taxa final que o cliente terá acesso.

Buscou-se estudar os fatores críticos de sucesso aplicados na definição das políticas de precificação de taxas de crédito, que, segundo Fortuna (1998), são: prazo

da operação, valor da operação, garantias oferecidas pelo cliente, reciprocidade e classificação de risco (*rating*).

O principal fator que influencia na precificação das operações de crédito, apontado de forma, praticamente, unânime entre os entrevistados, foi a reciprocidade, que consiste em beneficiar os clientes que possuem maiores níveis de relacionamento com a instituição financeira. Esse pode ser medido através da quantidade de produtos contratados ou pelo volume financeiro de suas transações junto à ela.

Conforme citado pelo representante do Sicredi e corroborado pelo Santander, atualmente, existe um forte movimento para que as instituições diversifiquem suas receitas e ofereçam soluções financeiras completas com a finalidade de fidelizar seus clientes. Sendo assim, a estratégia consiste em abrir mão da receita do crédito, tornando a taxa final competitiva frente aos concorrentes, em troca da receita e fidelização advinda de produtos paralelos (seguros, previdência, consórcios, etc.). Além disso, aparece como fator relevante, a classificação de risco (*rating*) do cliente, que mede a probabilidade de inadimplência e, conseqüentemente, de eventuais perdas. Quanto menor o risco que a operação apresentar, menor será a taxa aplicada.

A aversão a possíveis perdas também aparece no fator relacionado às garantias oferecidas, que aparece como terceiro na ordem de relevância. Quanto maior o nível de garantias (imóveis, veículos, equipamentos), em relação ao valor da operação, menor a taxa, visto que, em caso de inadimplência, estes bens podem ser utilizados, para quitação da dívida, se forem vendidos (leiloados) por valor igual ou maior que o saldo devedor.

Para complemento do estudo, buscou-se conhecer as particularidades, estratégias e processos gerenciais de cada organização.

Nessa etapa, verificou-se que, todos os entrevistados, consideram as taxas praticadas adequadas ao ambiente competitivo do setor financeiro, e que a política definida pelos concorrentes afeta, diretamente, na definição da sua (neste ponto, a exceção foi o Banco do Brasil).

Geralmente, as instituições apresentam políticas únicas de taxas para a região em que atuam, seja de nível nacional ou estadual, e o Sicredi diferencia-se em função

de sua estrutura, composta por Cooperativas regionais, onde cada uma delas pode estabelecer políticas próprias.

O nível de autonomia dos gerentes das agências locais para possíveis alterações em relação às taxas é inexistente em cinco das seis organizações pesquisadas, sendo que, apenas o Bradesco, a concede, mas de forma limitada.

Em vias gerais, conclui-se que, a análise da atuação dos concorrentes, é imprescindível para que a instituição mantenha um alto nível de competitividade. Inclusive, ela já é uma prática instituída na maioria das instituições que foram alvo desse estudo.

As taxas de crédito e fatores críticos de sucesso que influenciam na sua composição podem ser alterados, em curto intervalo de tempo, em função dos mais diversos fatores, sejam eles internos (relativos à própria organização e sua estratégia), ou externos (relativos ao mercado, economia, comportamento do consumidor, etc.). Isso se comprova pela periodicidade em que a política de precificação é reavaliada: na maioria das instituições, diariamente.

Todos os fatores aqui descritos foram considerados para sugerir um modelo e práticas de análise que uma instituição deve adotar para monitorar seus concorrentes, e fornecer aos seus gestores informações confiáveis para tomada de decisões que a manterão em alto grau de competitividade frente ao mercado.

## **6.1 Limitações e sugestões de continuidade do estudo**

As limitações encontradas durante a pesquisa dizem respeito às respostas dadas, de maneira incompleta, às perguntas, retendo informações relevantes, em função do receio em fornecer informações que possam ser utilizadas em favor dos concorrentes.

Apesar da garantia de anonimato, muitos entrevistados sinalizaram essa preocupação em relação à sua própria atividade.

Entretanto, considerou-se que, os objetivos foram atingidos, mas uma maior abertura destas informações permitiria aprofundar ainda mais o estudo.

Sugere-se que a pesquisa tenha continuidade, em função das constantes mudanças de mercado e da atuação estratégica dos concorrentes, as quais podem fazer com que, os resultados apresentados, se tornem obsoletos em curto espaço de tempo.



## REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLANI, Maria Angélica. **Fatores Críticos de Sucesso nos Projetos**. 2017. Disponível em <http://blog.youwilldobetter.com/2009/12/fatores-criticos-de-sucessos-projetos/> Acesso em: 08 de abr. 2017.

CHEMIN, B. Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. ed. Lajeado: Ed. da Univates, 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: McGrawHill, 1983.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

COSTA, Marília D.; SILVA, Iranise A. **Inteligência Competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas**. Dissertação de Doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 1999.

CRUZ, Danielle Faust et al. Inteligência competitiva em organizações de serviços: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 50-77, fev. 2015. ISSN 16761901. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1663>>. Acesso em: 02 out. 2016.

FEE-RS – Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul: Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfilsocioeconomico/coredes/detalhe/?corede=Vale+do+Taquari>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 19ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

FULD, Leonardo. M. **Administrando a concorrência**. Tradução de Nivaldo Montingelli. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

\_\_\_\_\_. **Inteligência Competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Competitor Intelligence: how to get it, how to use it**. New York: Wiley, 1985.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. São Paulo: Editora Campus, 2001.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: how to gather, analyse and use information to move your business to top. New York: Touchstone, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo Financeiro**: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Confabras, 2014.

MENDES, Andrea; MARCIAL, Elaine; FERNANDES Fernando. **Fundamentos da inteligência competitiva**. Brasília: Thesaurus, 2010.

MILLER, J. **O Milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceito, Metodologias e Práticas. 7 ed. SP: Atlas, 1993.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Editora Campus, 2004.

PRESCOTT, John E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa**: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. Blumenau, SC: Acadêmica Publicações, 2003.

ROESCH, S. Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TREVISANI, Alexandre T. **Inteligência Competitiva e interpretação do ambiente**: Um estudo com fornecedores do serviço público federal. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo (USP), 2010.

TURBAN, E. **Business Intelligence**: Um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman (artmet), 2009.

TYSON, Kirk W.M. **The complete guide to competitive intelligence**: gathering, analyzing and using competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

WILLIAM, R. **O Ciclo de Inteligência Competitiva**. 2012. Disponível em: <<http://rogerwilliam.wordpress.com/2012/01/09/o-ciclo-da-inteligencia-competitiva/>> Acesso em: 09 de out. 2016.



## **APÊNDICE**

### **APÊNDICE A – Questionário da pesquisa**

**Roteiro de entrevista para identificação de fatores críticos na definição das  
taxas de juros**

Instituição financeira: \_\_\_\_\_

**Entre as linhas de crédito definidas a seguir, responda as respectivas questões:**

**Linhas para Pessoa Física**

**CRÉDITO PESSOAL:** voltado para consumo geral – viagens, mobília, informática, educação - ou pagamento de despesas pessoais.

a) Taxa mínima: \_\_\_\_\_

b) Taxa máxima: \_\_\_\_\_

c) Prazo máximo: \_\_\_\_\_

**FINANCIAMENTO DE INVESTIMENTOS:** crédito para compra de máquinas ou equipamentos, participações em empresas, entre outras que agreguem renda ao cliente.

a) Taxa mínima: \_\_\_\_\_

b) Taxa máxima: \_\_\_\_\_

c) Prazo máximo: \_\_\_\_\_

**VEÍCULOS USADOS**

a) Taxa mínima: \_\_\_\_\_

b) Taxa máxima: \_\_\_\_\_

c) Prazo máximo: \_\_\_\_\_

**VEÍCULOS NOVOS**

a) Taxa mínima: \_\_\_\_\_

b) Taxa máxima: \_\_\_\_\_

c) Prazo máximo: \_\_\_\_\_

**CHEQUE ESPECIAL**

a) Taxa mínima: \_\_\_\_\_

b) Taxa máxima: \_\_\_\_\_

### **Linhas para pessoa jurídica**

**CAPITAL DE GIRO:** parcelado ou na forma de limites de rotativo.

a) Taxa mínima: \_\_\_\_\_

b) Taxa máxima: \_\_\_\_\_

c) Prazo máximo: \_\_\_\_\_

### **ANTECIPAÇÃO DE CHEQUES E DUPLICATAS**

a) Taxa mínima: \_\_\_\_\_

b) Taxa máxima: \_\_\_\_\_

c) Prazo máximo: \_\_\_\_\_

### **ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS DE CARTÕES DE CRÉDITO**

a) Taxa mínima: \_\_\_\_\_

b) Taxa máxima: \_\_\_\_\_

c) Prazo máximo: \_\_\_\_\_

**INVESTIMENTO EMPRESARIAL:** voltado a compra de máquinas, equipamentos, construção, ampliação, entre outros. NÃO considerar linhas repassadas pelo BNDES.

a) Taxa mínima: \_\_\_\_\_

b) Taxa máxima: \_\_\_\_\_

c) Prazo máximo: \_\_\_\_\_

### **CHEQUE ESPECIAL**

a) Taxa mínima: \_\_\_\_\_

b) Taxa máxima: \_\_\_\_\_

Entre os critérios listados abaixo, quais os que mais influenciam na sua instituição para que o cliente obtenha melhores taxas de juros nas suas operações de crédito? Apontar os 3 principais e explicar o porquê.

- a) PRAZO DA OPERAÇÃO
- b) VALOR DA OPERAÇÃO
- c) GARANTIAS OFERECIDAS PELOS CLIENTES
- d) RECIPROCIDADE: quantidade de produtos ou volume financeiro de negócios que o cliente já possui junto a instituição.
- e) CLASSIFICAÇÃO DE RISCO (Rating) DO CLIENTE E DA OPERAÇÃO
- f) OUTROS FATORES? QUAL? DE QUE FORMA É MENSURADO?

Comparando aos principais concorrentes, qual é a sua opinião sobre a política de taxas da sua instituição?

Qual é o nível de influência que as taxas e políticas praticadas pelos concorrentes têm sobre a definição das taxas e políticas da sua instituição? Existe uma área/setor para análise da concorrência nesse aspecto?

Com que frequência sua instituição reavalia as taxas de crédito? (Diariamente, semanalmente, mensalmente, semestralmente)

A instituição pratica diferentes taxas de acordo com a região de atuação de suas agências ou adota política única para todas?

Qual é o nível de autonomia que o gerente de sua agência/unidade possui para negociar taxas ou a tabela é única e fixa?

Observações e sugestões, se achar necessárias. Agradecimento ao participante.

